

COMPETENCIAS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS ORIENTADO A LOS DIRECTIVOS ESCOLARES: UNA PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN DESDE EL LIDERAZGO ESCOLAR

Francisca Gómez Gajardo, Ignacio de los Ríos Carmenado

Universidad Politécnica de Madrid

Abstract

From the perspective of skills development, professional certification has become a tool for authentication and guarantee (temporary) of professional real capacity to respond to work effectively and efficiently to achieve the expected results. This trend is not indifferent within educational projects, with special emphasis on the effects of competences and skills on educational leadership and the quality of education.

Given this scenario, and based on the international literature review on the effects of educational leadership on the results of the quality of education, this paper proposes an analysis of school leadership from the perspective of project management competences, which aims to define a professional profile to promote improvement on educational performance with emphasis on public education in Latin America.

Analysis results is a model with 18 competences distributed on technical, behavior and contextual skills defined in this document, making a parallel with IPMA competence base for project management, to promote the development and certification of these skills and influence educational project management.

Key words: project management; competences; education; school leadership

Resumen

Desde la perspectiva del desarrollo de competencias, la certificación profesional se ha convertido en herramienta de autenticación y garantía (temporal) de la capacidad real de profesionales para responder a un trabajo eficaz y eficientemente para obtener los resultados esperados. Esta tendencia no es ajena a los proyectos educativos, con especial énfasis en los efectos de las competencias y habilidades en el desempeño de la actividad directiva y en la calidad de la educación.

Considerando este escenario, y en base al análisis de la literatura internacional sobre los efectos del liderazgo educativo sobre la calidad de la educación, esta comunicación propone un análisis de la dirección escolar desde la perspectiva de las competencias para la dirección de proyectos, con el objetivo de definir un perfil de competencias profesionales adecuado a la actividad directiva en las escuelas enfocado en la educación pública de América Latina.

El resultado es una propuesta de modelo con 18 competencias distribuidas en los ámbitos técnicos, de comportamiento y contextual complementado con un análisis comparativo con las bases para la competencia en dirección de proyectos de IPMA con el fin de promover el desarrollo y certificación de estas habilidades para influir en la gestión de los proyectos educativos.

Palabras Claves: dirección de proyectos; competencias; educación; liderazgo escolar

1. Introducción

La preocupación por responder a las necesidades y aspiraciones de los habitantes de un territorio se ve reflejada en las políticas de los gobiernos nacionales para mejorar la calidad de la educación. Estas políticas educativas, se concretan en programas y proyectos educativos, cuyos objetivos deben orientarse a construir una sociedad más equitativa en la cual cada individuo pueda obtener un nivel de educación que permita el acceso a las oportunidades para el desarrollo personal, profesional y social.

La educación juega así un importante rol en la generación de capital humano a través de la cual se desarrollan conocimientos, competencias y habilidades a los individuos para que éstos sean un aporte individual y colectivo al proceso de desarrollo social y económico de los territorios (Becker, 1993). Como indica el Global Monitoring Report la calidad de la educación “..es la que determina no sólo cuánto aprenden los niños y si aprenden bien, (sino también) en qué medida su aprendizaje se plasma en una serie de beneficios para ellos mismos, la sociedad y el desarrollo” (UNESCO-EFA Global Monitoring Report, 2005). Para ello, los países focalizan parte de sus esfuerzos en promover una educación con equidad y de calidad como una forma de aumentar su competitividad a través del fortalecimiento de su capital humano (inicial y avanzado), a través de estrategias dirigidas a los diferentes actores vinculados en el proceso educativo entre ellos, el directivo escolar actualmente es un gestor activo en los procesos que se desarrollan dentro de la escuela.

Teniendo en cuenta este escenario, la presente comunicación entrega un análisis de la actividad directiva desde la perspectiva del liderazgo escolar y de la dirección de proyectos, cuyo objetivo es definir un perfil de competencias profesionales que promueva mejorar el rendimiento y desempeño de aprendizajes. Para ello, se realizó una exhaustiva revisión de la literatura internacional sobre los efectos del liderazgo educativo sobre los resultados de la calidad de la educación con especial énfasis en la relación del director con los procesos de aprendizaje, a partir de la cual se identificaron los elementos relevantes para un liderazgo educativo, y utilizando un enfoque de dirección de proyectos para analizar estas variables. El resultado es una propuesta de 18 competencias distribuidas en el ámbito técnico, de comportamiento y contextual. Posteriormente, y utilizando como referencia las bases para la competencia en dirección de proyectos de IPMA, se realizó un análisis comparativo con el fin de promover el modelo de certificación profesional en dirección de proyectos como una herramienta estratégica para el desarrollo de estas habilidades para la gestión de los proyectos educativos.

2. Liderazgo Escolar y la Dirección de Proyectos Educativos: el nuevo desafío a partir de la descentralización.

Con el fin de dar acceso a la formación inicial con equidad y calidad que permita a todos los niños tener igualdad de oportunidades que les permita desarrollarse profesional y personalmente los gobiernos han realizado, y realizan permanentemente, marcados esfuerzos por buscar hacer de la educación un instrumento eficaz y eficiente para el desarrollo. Es con esta misión, que en América Latina durante las últimas tres décadas en la mayoría de los países se han desarrollado procesos de descentralización cuyo principal objetivo es mejorar la gestión a través del traspaso de responsabilidades y recursos de la educación, permitiendo progresar en términos de los resultados educativos y reducir la brecha de inequidad presente en los territorios (Martinic & Elacqua, 2010; Winkler & Gersberg, 2000)

A partir de éstos procesos de traspaso, tanto el director como el equipo directivo han adquirido una mayor relevancia en el proceso educativo al identificarse en esta figura influencia directa e indirecta sobre la eficacia escolar y en la mejora de los resultados de

desempeño (Waslstrom, Seashore, Leithwood, & Anderson, 2010; The Wallace Foundation, 2009; Avolio & Gardner, 2005)

A continuación se presenta una propuesta de modelo de competencias profesionales para la dirección de proyectos educativos, con énfasis en la educación pública y subvencionada para el contexto latinoamericano, que se sustenta sobre un enfoque holístico de análisis de las competencias y en modelos enfocados a la Dirección de Proyectos (IPMA, 2009) cuya principal innovación es su enfoque a la gestión pedagógica, hacia los resultados de aprendizaje de los alumnos y la mejora de la estructura organización.

2.1 Competencias para la dirección escolar

Para la selección de los elementos de competencia considerados en esta propuesta, se considera un enfoque holístico en el cual se integran variables técnicas, de comportamiento, y contextuales relevantes para el desempeño de un director escolar (Schon, 1987; Cheetham & Chivers, 1996; IPMA, 2009), justificado por que la actividad directiva se inserta tanto dentro de la estructura interna de un proyecto educativo, y a su vez se desarrolla en un contexto territorial determinado por condiciones sociales y económicas.

La propuesta que considera 18 elementos propone la competencia de liderazgo educativo o escolar como un elemento transversal para el desarrollo de una dirección escolar efectiva y de calidad, y en torno a este elemento, se encuentran otros elementos de competencia separados en los siguientes ámbitos: técnico vinculados directamente al proyecto educativo institucional, la gestión de recursos y el enfoque en las prácticas de aula; de comportamiento que buscan caracterizar la capacidad de liderar e influenciar a otros miembros de la comunidad escolar; y finalmente las competencias contextuales orientadas a la conexión de la dirección escolar con el entorno en el que está localizado (ver tabla 1).

Tabla 1. Competencias propuestas para la dirección de proyectos educativos

TÉCNICAS	COMPORTAMIENTO	CONTEXTUALES
	Liderazgo Escolar	
Proyecto Educativo Institucional	Compromiso y Motivación	Responsabilidad Social
Gestión del Cambio	Creatividad e innovación	Gestión con organizaciones institucionales
Prácticas de Aula	Orientación a Resultados (Aprendizaje por desempeño)	Apreciación del Entorno Social
Trabajo en Equipo	Gestión del clima escolar y Convivencia	
Gestión de Recursos (pedagógicos, humanos y financieros)	Negociación y Resolución de Problemas	
Comunicación, Información y Documentación	Ética y valores	
Calidad y Mejora Continua		
Desarrollo del Talento (aprendizaje continuo)		

Fuente: Elaboración propia

Liderazgo escolar

Entendido en términos generales como la capacidad de movilizar y guiar los procesos y estrategias vinculadas a los objetivos educativos, en el que se involucra a los docentes, alumnos y padres se encuentran en la literatura diferentes matices. Leithwood y Reihl proponen una definición de liderazgo escolar como “la labor de movilizar e influenciar a

otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (pp. 20), poniendo en evidencia la necesidad de abordar aspectos administrativos y pedagógicos, que permita gestionar escuelas de calidad y responder de manera autónoma a los intereses de las familias, a la realidad local y necesidades educativas de su comunidad (influencia) (Leithwood & Riehl, 2009), y proponen que el concepto debería comprenderse considerando las siguientes características: a) el liderazgo se desarrolla en el marco de relaciones sociales y su fin se vincula a estas relaciones; b) Implica un propósito y una dirección; c) es un proceso de influencia; d) es una función; e) es contextual y contingente

En otra aproximación, Moureira señala que un buen liderazgo es aquel que propicia estrategias y procesos que influyan en la calidad de los aprendizajes a través de la identificación de los factores críticos que expliquen la variación en el desempeño, transformando las prácticas educativas y promueva una organización inteligente de la información para conocer e innovar en el marco de la escuela, así como propiciar el trabajo colaborativo y el uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles para el logro de sus objetivos, reconocido como liderazgo instructivo o pedagógico (Moureira, 2006).

Competencias Técnicas

Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es la carta de navegación de la comunidad educativa, la cual a partir de un proceso de reflexión colectiva define el alcance, los objetivos, valores, metas e intenciones, así como la vigencia, fases, planificación y continuidad a la institución, construyendo la base del criterio básico a partir del cual se derivan las acciones a partir de su contexto particular y único (Aguerrondo, 1992; Pini, 2007).

Prácticas de Aula

La actividad del núcleo pedagógico (profesor, alumnos y contenidos) es la base de la práctica pedagógica y de los resultados educativos de los alumnos. (Elmore, 2004), y consecuentemente relevante para la actividad directiva la que para desarrollar mejoras en éste ámbito, debe generar un acercamiento de los directivos a las aulas y las prácticas que en ella se desarrollan.

Este acercamiento puede ser promovida a través de mecanismos de monitoreo y acompañamiento a la actividad docente, desde dos aproximaciones: a) atención y apoyo individual a los docentes; y Interacción permanente con los alumnos; que permite que se generen dinámicas positivas dentro de la sala de clases (intraaula) y promueven la réplica de buenas prácticas entre aulas (interaulas).

Trabajo en Equipo

Dentro de dirección escolar, la formación y gestión de un equipo de trabajo eficaz y eficiente aparece como necesario para el éxito del proyecto educativo, para lo cual se deben evaluar las necesidades específicas del proyecto, los perfiles individuales en función de éstas, y realizar una asignación de roles adecuadas a los objetivos propuestos buscando identificar la capacidad de colaborar con otros y con la dirección, de manera que la comunicación entre las partes permita una mejor gestión del proyecto obteniendo los resultados esperados en el tiempo y costes planificados.

Gestión del Cambio

La gestión del cambio, se entiende como la capacidad para realizar oportunamente los ajustes necesarios en los objetivos y metas con el fin de mantener niveles de desempeño en aprendizaje y de eficiencia en el uso de los recursos con un enfoque de sostenibilidad. Su principal objetivo es responder nuevas necesidades, o transformaciones que se pudieran generar a lo largo del desarrollo del PEI promoviendo

un “cambio educativo” (Fullan, 2002) que busque la creación de una cultura escolar con significado para todos quienes participan en el proyecto educativo, coherente y alineado con los objetivos del PEI y que se sustente en el desarrollo continuo como principal motor de cambio, comprometiendo en el proceso a todos los actores relevantes, como una herramienta para el bien común.

Gestión de Recursos (pedagógicos, humanos y financieros)

La competencia de gestión de recursos en la dirección escolar considera tres aspectos: recursos materiales, financieros y humanos vinculado directamente con la habilidad para fijar objetivos en acuerdo con los recursos disponibles ajustándose a los tiempos y fases (Murdock, 1994; Ackoff, 1981).

En esta competencia se conjugan capacidad de organizar los recursos pedagógicos para apoyar el logro de las metas y prioridades del establecimiento (materiales); la capacidad de generar condiciones institucionales que permitan realizar en forma adecuada los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento (humano); y la capacidad de asegurar que la administración y control financiero sean efectivos y faciliten la mejora de los resultados del establecimiento (financieros).

Comunicación, Información y Documentación

Para que los directivos escolares puedan desarrollar una actividad en coherencia con los objetivos propuestos e integrar en el proceso a todos los actores, resulta vital promover una comunicación eficiente con la transmisión de información útil, clara y oportuna de forma correcta, coherente y precisa, planteando como pilares para ello la transparencia y colaboración, que permita incrementar el conocimiento y experiencia dentro la comunidad escolar (Tramullas Saz, 1997)., También debe cumplir con los requerimientos de información legales y de las organizaciones del entorno al momento de acreditar el desarrollo y avances de un proceso de cambio o proyecto educativo o *accountability* permitiendo así una labor de supervisión y control de calidad ajustada a la realidad.

Calidad y Mejora Continua

Esta habilidad conjuga un conjunto de acciones que permiten que la organización y equipo incremente gradualmente su capacidad para generar valor añadido, satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios y otras partes interesadas. El carácter continuo se enmarca en la dinámica de las organizaciones educativas, así como que el valor de la calidad de la educación y la eficiencia deben ser considerados de manera permanente y sistemática con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los resultados de aprendizaje y optimizar el desempeño educativo.

Desarrollo del Talento

Considerando que el proceso educativo busca transmitir conocimiento y habilidades a los estudiantes, las capacidades de los docentes se posiciona como un elemento clave para obtener mejores resultados en el desempeño educativo. Es así como, el “talento” de los docentes para transmitir eficazmente los contenidos y prácticas relevantes para la formación de los alumnos debe ser desarrollado y fortalecido a través de prácticas colaborativas, cursos, seminarios de especialización que permita hacer mejoras en las prácticas pedagógicas.

Competencias De Comportamiento

Compromiso y motivación

El compromiso es la aportación personal del director al proyecto educativo y con las personas que están vinculadas al proyecto, el cual permite que la gente crea en un proyecto y quiera formar parte de él, motivando a las personas a estar y trabajar

colaborativamente en pro de un objetivo común, así como para hacer frente a los desafíos y problemas o amenazas que pueda enfrentar el proyecto.

Creatividad e Innovación

La creatividad e innovación en la gestión de proyectos educativos constituye una competencia útil para mejorar los procesos de aprendizaje, resolver los problemas y conflictos que pudieran surgir en el desarrollo del proyecto a través de la capacidad para pensar y actuar de forma original e imaginativa, para solucionar transformar las ideas en soluciones operativas. Por su parte la innovación, permite mejorar los procesos educativos incorporando nuevas tecnologías y técnicas de aprendizaje para obtener mejores resultados en el desempeño de los alumnos (Carbonell Sebarroja, 2006; Libedinsky, 2001; Tejada Fernández, 1998).

Orientación a Resultados (Aprendizaje por desempeño)

La orientación hacia los resultados está relacionada con focalizar la atención y el compromiso del equipo directivo y docente en objetivos claves definidos en el PEI, que permita obtener el desempeño óptimo de todas las partes implicadas en términos de rendimiento escolar, y del aprendizaje por desempeño a partir de los resultados los procesos pedagógicos implementados.

Gestión del clima escolar y convivencia

En el segundo estudio comparado realizado por UNESCO se indica que en el análisis global de los factores escolares el clima escolar "...es la variable que más contribuye a la explicación del logro de los estudiantes. "(UNESCO, 2008 pp.151), con fuerte incidencia en los resultados de aprendizaje y desempeño de los alumnos.

El directivo escolar es quien debe promover y asentar las bases de las relaciones internas y externas de la escuela, estableciendo normas y directrices para que las partes involucradas puedan basar sus interacciones, propiciando un clima de trabajo que favorezca y facilite el aprendizaje de los alumnos y el desarrollo organizacional (docente, administrativo).

Resolución de Problemas y Negociación

Se define como la capacidad para identificar problemas o conflictos en el desarrollo del PEI, para convocar a los involucrados y buscar soluciones consensuadas para ellos, sustentado en la negociación para lograr acuerdos y llegar a una solución consensuada y satisfactoria para todos los involucrados de manera de continuar y completar de manera satisfactoria el proyecto educativo (Tallman y Gray, 1990).

Valores y ética

El proyecto educativo se desarrolla enmarcado por un conjunto de valores a los que se comprometen todas las partes involucradas (docentes, alumnos, familias). Estos elementos serán distintivos de cada proyecto educativo según sean las creencias y principios que enmarquen el proyecto basados en cuatro pilares relevantes para la educación: 1) cuidado e interés (compasión, acogida, compromiso con el desarrollo del alumno y los docentes); 2) Respeto (dignidad, integridad emocional, respeto a los intereses espirituales y culturales, justicia social, libertad, entre otros); 3) Confianza (imparcialidad, actitud abierta, transparencia); 4) Integridad (honestidad, fiabilidad, moralidad).

Competencias Contextuales

Responsabilidad Social

La comprensión de la responsabilidad social de las escuelas en la formación de capital humano inicial, considerando su relevancia para los individuos y para las comunidades en las que se insertan, es lo que permite que la educación entregada sea un medio real

de transformación a realidades sociales que pueden ser influenciados a través de la educación (desempleo, drogadicción, violencia).

Esta competencia se puede caracterizar a través de cuatro aspectos que caractericen la actividad directiva a) equidad e inclusión (anti discriminación); b) estrategia pedagógica que atienda a las necesidades especiales; c) Influenciar la construcción del capital social a través de redes sociales con su entorno y la comunidad; y d) Rendición de cuentas públicas externa (desde director a los apoderados, sostenedor y comunidad); e interna (desde el director a los docentes enfocado en los avances realizados sobre los objetivos estratégicos; y desde los docentes al equipo directivo sobre su desempeño).

Gestión con organizaciones institucionales

Los proyectos educativos, se insertan en una trama institucional que involucra a los diferentes niveles de gestión pública (nacional, sub nacional y local) como la Comunidad, que pasan a interactuar con los directores y sus equipos, determinando lineamientos de normas, pedagógico curricular, gestión, rendición de cuentas entre otros.

En este escenario, el directivo y su equipo debe saber responder ante los requisitos de cada una de las organizaciones e instituciones permanentes, así como de integrar y transmitir la información relevante de estos procesos de relaciones al interior del establecimiento.

Apreciación del entorno social

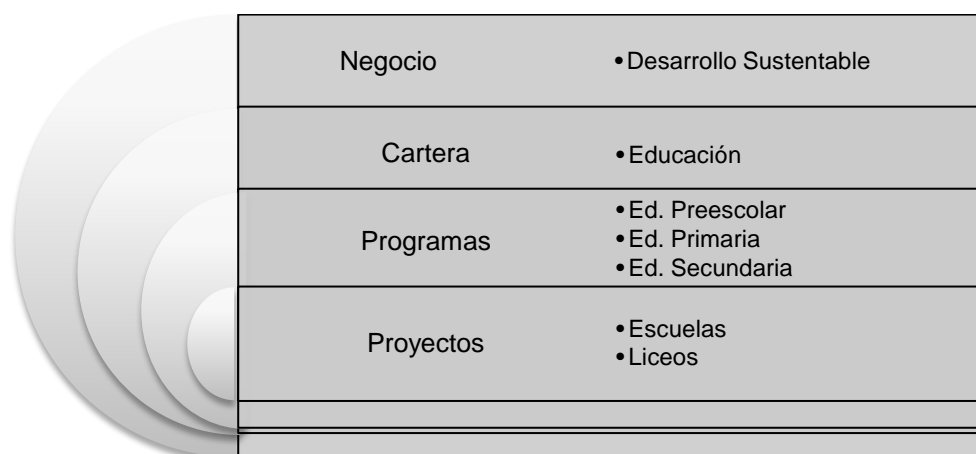
Se define como la capacidad para percibir las cualidades intrínsecas de otras personas y organizaciones comprendiendo e integrando sus puntos de vista tanto en el proceso del diseño del PEI como en su desarrollo e implementación.

En un nivel contextual, la apreciación del entorno permite comprender los diferentes niveles de impacto, generar redes de apoyo que son consideradas necesarias para lograr un buen desempeño tanto en las relaciones externas e internas de las organizaciones educativas.

3. Aproximación de las competencias para la dirección de proyectos IPMA a la dirección escolar

Como se señalara previamente, para el análisis realizado se considero el enfoque de la dirección de proyectos para el ámbito de la educación. Considerando la estructura de la dirección de proyectos: negocio, cartera, programa y proyectos; **la educación como subsistema dentro de las carteras de los gobiernos nacionales**, su principal objetivo es la generación de un capital humano, inicial y avanzado, con las capacidades necesarias para contribuir al desarrollo social y económico de un territorio a escala nacional. Desde esta perspectiva entonces, los diferentes niveles de educación (preescolar, primaria, secundaria y superior) corresponderían a los programas, y las escuelas o centros escolares como proyectos individuales que componen este programa (Fig.1), permitiendo así acercar la dirección de proyectos a la actividad directiva escolar.

Fig. 1 Aproximación de las estructuras de la dirección de proyecto al ámbito educativo



Desde este punto de vista, las competencias descritas previamente para la dirección escolar, se pueden relacionar con los 46 elementos de competencia de las bases para la dirección de proyectos.

Tabla 2. Correlación entre los elementos propuestos para la dirección escolar y las competencias para la dirección de proyectos IPMA

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT (IPMA)	COMPETENCIAS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS
Competencias Técnicas	
1.01 Éxito en Dirección de Proyectos	Liderazgo Educativo
1.02 Partes interesadas	Proyecto Educativo Institucional
1.03 Requisitos y objetivos de proyectos	Proyecto Educativo Institucional
1.04 Riesgos y oportunidades	Proyecto Educativo Institucional
1.05 Calidad	Calidad y mejora continua
1.06 Organización del proyecto	Proyecto Educativo Institucional
1.07 Trabajo en equipo	Trabajo en Equipo
1.08 Resolución de problemas	Resolución de Problemas y Negociación
1.09 Estructuras de proyectos	Proyecto Educativo Institucional
1.10 Alcance y entregables	Proyecto Educativo Institucional
1.11 Tiempo y fases de proyectos	Proyecto Educativo Institucional
1.12 Recursos	Gestión de Recursos (pedagógicos, humanos y financieros)
1.13 Coste y financiación	Gestión de Recursos (pedagógicos, humanos y financieros)
1.14 Aprovisionamiento y contratos	Gestión de Recursos (pedagógicos, humanos y financieros)
1.15 Cambios	Gestión del Cambio
1.16 Controles e informes	Comunicación, información y documentación
1.17 Información y documentación	Comunicación, información y documentación
1.18 Comunicación	Comunicación, información y documentación

1.19 Puesta en marcha	Proyecto Educativo Institucional
1.20 Cierre	Proyecto Educativo Institucional
Competencias de Comportamiento	
2.01 Liderazgo	Liderazgo Educativo
2.02 Compromiso y motivación	Compromiso y Motivación
2.03 Autocontrol	Gestión del clima escolar y convivencia
2.04 Confianza en sí mismo	Gestión del clima escolar y convivencia
2.05 Relajación	Gestión del clima escolar y convivencia
2.06 Actitud abierta	Gestión del clima escolar y convivencia
2.07 Creatividad	Creatividad e Innovación
2.08 Orientación hacia resultados	Orientación a resultados
2.09 Eficiencia	Orientación a resultados
2.10 Consulta	Resolución de Problemas y Negociación
2.11 Negociación	Resolución de Problemas y Negociación
2.12 Conflictos y crisis	Resolución de Problemas y Negociación
2.13 Fiabilidad	Compromiso y Motivación
2.14 Apreciación de valores	Gestión del clima escolar y convivencia/Apreciación del entorno social
2.15 Ética	Responsabilidad Social
Competencias Contextuales	
3.01 Orientación hacia proyectos	Liderazgo Escolar
3.02 Orientación hacia programas	No aplica. Los proyectos educativos son parte de programas superiores de educación que se gestionan a nivel nacional
3.03 Orientación hacia carteras	No aplica. Los proyectos educativos son parte de la cartera de educación que se gestionan a nivel nacional
3.04 Implantación de proyectos/programas	Gestión con organizaciones institucionales
3.05 Organizaciones permanentes	Gestión con organizaciones institucionales
3.06 Negocios	No aplica. En este ámbito el negocio es el objetivo de Desarrollo Territorial.
3.07 Sistemas, productos y tecnologías	No aplica. Los proyectos educativos deben atenerse a las orientaciones entregadas por los gobiernos nacionales y locales
3.08 Dirección de personal	Desarrollo del Talento
3.09 Seguridad, higiene y medioambiente	No aplica. Los proyectos educativos deben atenerse a las normativas de seguridad, higiene y medio ambiente establecidas por la administración pública.
3.10 Finanzas	Gestión de Recursos (pedagógicos, humanos y financieros)
3.11 Legal	No aplica. Los proyectos educativos son parte de programas superiores de educación que se gestionan a nivel nacional

Fuente: Elaboración propia a partir de NCB, IPMA 2009

Como se puede ver en la tabla anterior, la mayor parte de los elementos de competencia para la dirección de proyectos se encuentran vinculados a algún elemento propuesto para el ámbito de la dirección escolar (Tabla 2)

En el caso de las competencias técnicas, un 45% de las competencias vinculadas a la dirección de proyectos, se encuentran consideradas dentro de la variable “Proyecto Educativo Institucional” como subelementos de análisis. Del mismo modo, en las competencias de comportamiento la variable propuesta de “Gestión de clima escolar y convivencia” agrupa 5 elementos de comportamiento de la dirección de proyectos. Sólo la competencia de “Práctica en el Aula” queda sin un símil en la dirección de proyecto, debido fundamentalmente a que es una competencia exclusiva del ámbito de la educación y no transversal a otros ámbitos de desempeño.

En el caso del ámbito de las competencias contextuales es donde se identifica una mayor diferencia entre el modelo IPMA y el propuesto para la dirección escolar; dado que muchas de ellas no son responsabilidad directa de los directivos escolares, y su gestión se encuentra en otros niveles de la gestión de la educación como son el nacional y el sub nacional como son la orientación a carteras y programas; negocios; Sistemas, productos y tecnologías; legal y negocio.

4. Conclusiones.

La importancia de los directivos y su desempeño en los proyectos educativos frente al nuevo escenario descentralizado, así como las habilidades que debieran ser contenida por quienes asumen estos cargos se ha transformado en un tema de debate y de investigación científica. El traspaso de responsabilidades y recursos realizado por los estados nacionales a los gobiernos y actores locales, no fue necesariamente acompañado de un fortalecimiento de sus habilidades y competencias, lo que se ha traducido en resultados dispares de calidad de educación dentro de un mismo territorio.

En el caso particular del ámbito educativo, los directivos escolares y sus equipos pasaron de tener un rol administrativo a un rol de gestión integrada de los procesos y sistemas que interactúan en un proyecto educativo y sus contextos. Estos antecedentes permiten sugerir que existe una necesidad, tanto desde los gestores de proyectos educativos como de la sociedad, de mejorar en estos aspectos y que esto se refleje finalmente en los resultados y en la calidad de la educación.

Para ello el conjunto de competencias propuestas, y definidas previamente, busca enmarcar las habilidades críticas que se consideran determinantes para un buen desempeño profesional de los directivos escolares, como una forma de “objetivizar” el conocimiento y la experiencia acumulada que estos profesionales suelen tener.

La directa correlación entre las competencias propuestas y el modelo IPMA con su experiencia de certificación profesional en dirección de proyectos, permite sugerir que esta validación de conocimiento y habilidades podría promoverse como herramienta estratégica de desarrollo profesional constructivo, tanto en cuanto a los efectos en su desempeño actual como en el planteamiento de proceso de desarrollo de estas habilidades y competencias como parte de su crecimiento profesional; buscando así promover una profesionalización de la actividad directiva y la promoción de un proceso de aprendizaje y mejora continua que permita mejorar el desempeño profesional y los resultados de aprendizaje y calidad educativa.

Referencias

- Ackoff, R. (1981). *Creating the Corporate Future*. New York: John Wiley & Sons.
- Aguerrondo, I. (1992). Planificación de las instituciones escolares. En G. P. Frigerio, *Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su gestión*. Buenos Aires: Troquel.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* (16), 315-338.
- Becker, G. (1993). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd Edition ed.). Chicago, USA: The University of Chicago Press.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. In A. Medina, *El Liderazgo en Educación* (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Carbonell Sebarroja, J. (2006). *La aventura de innovar: El cambio en la Escuela* (3ª Edición ed.). Madrid, España: Morata.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training* , 20 (5), 20-30.
- Elmore, R. (2004). The Instructional Core. In E. City, R. Elmore, S. Fidman, & L. Teite, *Instructional Rounds in Education. A network approach to improve teaching and learning*. Harvard: Harvard Education Press.
- Espínola, V., & Silva, M. (2009). Competencias del Sostenedor para una efectiva gestión del mejoramiento educativo en el nivel local: una propuesta. *Foco Educación* .
- Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado* , 6 (1-2), 1-14.
- IPMA. (2009). *Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos (versión 3.1)*. Valencia: Asociación Española de Ingeniería de Proyectos (AEIPRO).
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2009). What do we already know about educational leadership? In Á. E. Chile, *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Libedinsky, M. (2001). *La innovación en la enseñanza: diseño y documentación de experiencias en el aula*. Madrid, España: Paidós.
- MacBeath, J. (2011). *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Santiago de Chile: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile.
- Martinic, S., & Elacqua, G. (2010). *¿Fin de Ciclo? Cambios en la Gobernanza del Sistema Educativo*. Santiago, Chile: Andes Impresores.
- Moureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar. *Revista Iberoamericana de Educación* , 4 (4e), 1-10.
- Murdock, R. (1994). *Sistemas de Información Administrativa*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Pini, M. (2007). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de gestión para los directivos de escuela*. Retrieved 2011 йил 8-mayo from Biblioteca Digital Organización de Estados Iberoamericanos.
- Schon, D. (1987). *The reflective Practitioner: How professionals Think in Action*. San Francisco: Jossey Bass.
- Tallman, I., & Gray, L. (1990). Choices, Decisions and Problem Solving. *Annual Review of Sociology* , 405-433.
- Tejada Fernández, J. (1998). *Los agentes de la innovación en los centros educativos: (profesores, directivos y asesores)*. Madrid, España: Aljibe.
- The Wallace Foundation. (2009). *Assesing the effectiveness of School Leaders: New directions and new processes*. New York, EEUU: The Wallace Foundation.
- Tramullas Saz, J. (1997). Los sistemas de información una reflexión sobre información, sistema y documentación. *Revista General de Información y Documentación* , 7 (1), 207-229.
- UNESCO/LLECE. (2008). *Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: UNESCO.
- UNESCO-EFA Global Monitorig Report. (2005). *Education for All: The Quality Imperative*. Paris: UNESCO.
- Waslhstrom, K., Seashore, L., Leithwood, K., & Anderson, S. (2010). *Learning from leadership project: Investigating the links to improved student learning*. New York, EEUU: The Wallace Foundation.
- Winkler, D., & Gersberg, A. (2000). *Los efectos de la descentralización del sistema educacional sobre la calidad de la educación en América Latina*. Washington, EEUU: PREAL.

Correspondencia (Para más información contacte con):

Francisca Gómez Gajardo
Phone: + 34913365838
Fax: +
E-mail : f.gomezg@alumnos.upm.es
URL : <http://grupogesplan.es/>